

# **PRAKTISK GUIDE**

**FÖR JÄMSTÄLLD RESURSFÖRDELNING**

# INNEHÅLL

## 4

---

### KAPITEL 1 - INTRODUKTION

- 6 Förord
- 10 Inledning
- 14 En idrottsvärld byggd av män för män
- 20 Relevanta resurser för idrottsföreningar
- 22 Att analysera resurser utifrån ett jämställdhetsperspektiv
- 24 Analys av förutsättningar i en verksamhet
- 27 Könsuppdelad statistik
- 28 Gender budgeting
- 32 Granskningsstandard AA1000AS
- 36 Kriterier för jämställd resursfördelning

## 44

---

### KAPITEL 2 - PROCESS

- 46 Process för jämställd resursfördelning steg för steg
- 48 Steg 1 – Sammanställ information om personal och utövare
- 50 Steg 2 – Dela upp resursposter
- 52 Steg 3 – Analysera resursposter
- 58 Steg 4 – Verifiering av data

## 60

---

### KAPITEL 3 - SPONSRING

- 62 Jämställd sponsring - En katalysator för positiv förändring
- 66 Process för att möjliggöra jämställd sponsring

## 70

---

### KAPITEL 4 - AMBITIONER

- 72 Ambitionstrappa
- 74 Steg 1 – Sätt grunden
- 81 Steg 2 – Påbörja åtgärdsarbetet
- 82 Steg 3 – Upprätthåll ert arbete

## 86

---

### KAPITEL 5 - SLUTORD

# KAPITEL 1

## INTRODUKTION



# FÖRORD

Det du håller i din hand är en guide för jämställd resursfördelning inom idrotten. Guiden är resultatet av ett snart treårigt samarbete mellan stiftelsen FairPay, Ethos International och IF Brommapojkarna (fortsättningsvis kallat BP), ett arbete som har intensifierats det senaste året tack vare stöd från Jämställdhetsmyndigheten.

Guiden är vårt bidrag till jämställdhetsarbetet inom idrotten. Syftet med guiden är att fler ska se arbetet med jämställd resursfördelning som en grundläggande del i att skapa en idrottsverksamhet där alla människor,

oavsett kön, får jämställda förutsättningar och villkor att utöva sin idrott. Vi hoppas också att guiden kan bidra till att förändra synen på ekonomi och resurser inom idrotten. Med en ökad medvetenhet kan vi förändra attityder, normer, beteenden och därigenom skapa nya strukturer.

I denna guide har vi valt att fokusera på de strukturella aspekterna i en idrottsverksamhet med både herr-, dam- samt flick- och pojkverksamhet. Med strukturella aspekter menar vi till exempel fördelning av resurser (så som medarbetare, löner och material), årlig analys av budget samt vem och vilka som fattar beslut (maktperspektivet). Det är dock viktigt att poängtera att även kulturförändringar som exempelvis ledarskap, relationer, normer och språkbruk krävs för att en förening ska uppnå jämställdhet sett ur ett helhetsperspektiv. Detta kommer vi att beskriva närmare i slutet av boken genom en ambitionstrappa som utvecklats som stöd och vägledning för organisationer som vill integrera jämställdhet i hela verksamheten.

Även om en könsuppdelad verksamhet som BP och fotbollen specifikt används som exempel genom denna guide tror och hoppas vi att metoderna ska gå att applicera på andra typer av idrottsverksamheter, exempelvis individuella idrotter. Vi vill också poängtera att vi i denna guide enbart har valt att fokusera på kvinnor och män utifrån en binär uppdelning av kön. Detta gör vi eftersom att idrottsverksamheter ofta är uppdelade på flickor, pojkar, kvinnor och män och att det är utifrån detta perspektiv som resurser sedan fördelas.

Hur idrottsorganisationer bäst kan arbeta utifrån ett intersektionellt perspektiv<sup>1</sup> och med fokus på andra mångfaldsfrågor hoppas vi kunna utveckla framöver. Det finns också ett antal fortsatta utmaningar inom jämställdhetsområdet som inte inkluderas i detta material, t.ex. viktiga frågor som rör föräldraledighet.

Den här guiden utgör inte facit och är inte heller hela lösningen på den stora utmaning som arbetet med jämställd resursfördelning inom idrotten kan innebära, men vi hoppas att den kan inspirera och underlätta i ett förändringsarbete. Guiden kommer att vara ett levande dokument som vi fortsätter utveckla över tid.

Vi vill rikta ett stort tack till alla individer och aktörer som hittills har varit med oss på denna resa och som stöttat oss med ovärderlig kompetens, resurser och engagemang. Tillsammans verkar vi för en jämställd idrott, vilket kräver uthållighet, mod och framför allt samverkan.

Så, tack!

---

<sup>1</sup> Intersektionalitet betyder vägkorsning eller skärning och används för att beteckna hur olika maktordningar och diskrimineringsgrunder påverkar och förstärker varandra. En enskild maktordning kan inte förstås oberoende av andra. <https://www.jamstall.nu/fakta/intersektionalitet/>

# INLEDNING

**De senaste åren har vi sett en förflyttning i samhället där jämställdhetsfrågor har tagit en allt större plats på dagordningen.**

Även inom idrottsrörelsen har jämställdhetsarbetet intensifierats. Detta är förstås en positiv utveckling, men vi lever fortfarande i ett ojämnt samhälle där män generellt har mer makt och resurser än kvinnor. När det kommer till jämn fördelning av makt och inflytande samt ekonomisk jämställdhet ligger delar av idrotten, och framför allt några av de stora lagidrotterna, långt efter övriga samhället.

I maj 2018 presenterade Centrum för idrottsforskning sin årliga analys av statens stöd till idrotten 2017<sup>1</sup>. I denna rapport framhölls bland annat att det finns en bristande kunskap kring jämställd resursfördelning inom idrottsrörelsen.<sup>2</sup> I fotbollsföreningen

1 <https://centrumforidrottsforskning.se/wp-content/uploads/2018/05/Statens-stod-till-idrotten-uppfoljning-2017.pdf>

2 <https://www.rf.se/Nyheter/Allanyheter/krafttagbehovsforenjamstalldidrott>

BP började förändringsresan med en ganska tydlig fråga; **vad betyder egentligen jämställd sponsring och resursfördelning inom idrotten?** Enkla frågeställningar behöver dock inte betyda enkla svar. När det kommer till ekonomi och resurser inom idrotten kan det vara komplext och svårt.

Idrottens könsuppdelning, dvs. att flickor och pojkar, kvinnor och män delas upp i olika verksamhetsdelar, kan utgöra en utmaning i ett jämställdhetsintegrerande arbete. Inte minst kan det göra det svårt att (om)fördela resurser i en verksamhet. Inom en sport som fotboll gör de ojämnta strukturerna att herr- och damlag ofta har olika mycket makt och inflytande i sina verksamheter samtidigt som de har olika förutsättningar att generera intäkter till organisationen (t.ex. genom TV-avtal). Det kan göra det svårt att veta hur intäkter och kostnader ska fördelas i verksamheten, och när vi inte vet hur vi kan göra något annorunda tenderar att fatta samma beslut som vi alltid har gjort eller fastnar i förlegade föreställningar om hur något är eller bör vara.

För att lyckas uppnå en jämställd resursfördelning i en verksamhet är analys och uppföljning av resurser avgörande. I vårt arbete har vi utgått ifrån två verktyg för analys, Gender budgeting och granskningsstandarden AA1000AS, som vi sedan har försökt anpassa till en idrottssverksamhet.

Tillsammans hjälper dessa två verktyg oss att, på ett strukturerat sätt, analysera verksamheten både utifrån ett kvalitativt och ett kvantitativt perspektiv samtidigt som vi kan följa upp och redovisa resultat. Gender budgeting handlar om tillämpningen

av principen om jämställdhetsintegrering i ett budgetförfarande. Principen används främst vid budgetering inom offentlig sektor men har vägledande principer som fyller en viktig funktion i arbetet med att utvärdera en budgets effekter för jämställdhet<sup>3</sup> även inom en föreningsverksamhet. AA1000AS är en internationell granskningsstandard som används för att granska hållbarhetsinformation, i detta fall med fokus på föreningens resursfördelning. Detta arbete kommer vi att berätta mer om längre fram i guiden.

Ekonomi och resurser påverkar normer och beteenden på olika nivåer. Därför är arbetet för jämställd resursfördelning ett grundfundament för att skapa en mer jämställd idrott.

Att påbörja arbetet med jämställd resursfördelning kan alla organisationer göra, såväl bolag som föreningar och förbund. Förutom att förklara strategin för implementering av jämställd resursfördelning i BPs verksamhet kommer vi i slutet av guiden att presentera en ambitionstrappa i förändringsarbetet som gör det möjligt för alla former av idrottsverksamheter, oavsett storlek och förutsättningar, att påbörja förändringsresan.

---

<sup>3</sup> Gender budgeting - en checklista, Ingrid Osika & Anna Klerby

**“Män har fått decennier på sig att inte bara skapa fotbollen, utan också skapa en marknad för den – på männens villkor. Nu vill vi att kvinnor ska slå sig in på denna marknad. Vi måste skapa en ny struktur som också inkluderar damfotboll.”**

**– Stefan Bärlin**

EN IDROTTSVÄRLD BYGGD

# AV MÄN FÖR MÄN

För att förstå varför idrottsorganisationer generellt har en ojämförd resursfördelning är det viktigt att titta tillbaka på idrottsrörelsens historia. Långt in på 1900-talet möttes kvinnliga idrottare av uppfattningen om att de borde hålla sig borta från idrotten. Så sent som 2014 öppnades den sista OS-sporten för kvinnor.<sup>1</sup> Vi har valt att ta upp fotbollens historia som ett exempel, då den liknar historien för många andra idrotter.

<sup>1</sup> <https://fof.se/tidning/2016/7/artikel/kvinnornas-vag-till-os>

Starten för damfotbollen dateras ofta till 60-talet men faktum är att det redan på 20-talet fanns omkring 100 damlag i England. På Boxing Day år 1920 hade matchen mellan Dick Kerr's Ladies och St Helen's Ladies 53 000 åskådare på Goodison Park i Liverpool. Motståndet mot att kvinnor skulle spela fotboll var dock stort och damfotbollsrorelsen dog ut när Football Association (FA) 1921 införde ett förbud mot att kvinnor skulle få spela fotboll på landets fotbollsarenor: "... *the game of football is quite unsuitable for females and ought not to be encouraged*", ett förbud som höll i sig fram till 1971. Liknande förbud infördes över hela världen.

På 60- och 70-talet började idrotten kommersialiseras och professionaliseras i allt större utsträckning. Amatörreglerna avskaffades 1967 och öppnade därmed för att folkrörelsen kunde närma sig de centrala aktörerna i det moderna samhället, marknaden och staten. Vid denna tidsperiod beslutade också riksdagen om en rad reformer på bidragsområdet, vilket gynnade föreningar. I idrottens fall kunde det till exempel handla om avlönade funktionärer istället för den gamla typen av ideellt arbete. Föreningarna kunde börja betala ut löner till tränare samt anställa klubbdirektörer och ekonomiansvariga. Dessutom kunde delar av idrottsutövandet bli hel- eller deltidsavlönat och inom lagidrotter började spelare köpas och säljas på en spelarmarknad med sina egna ombud i form av agenter och jurister (detta gällde framför allt män inom lagidrotter). Eftersom att kvinnor hade diskriminerats och inte fått delta i idrotten halkade damidrotten efter i omställningen mot professionalism och kommersialism.



Några decennier senare kan vi dock konstatera att dam- och flickfotbollen visar på en enormt stark tillväxt. Drygt 30 miljoner flickor och kvinnor spelar fotboll över hela världen. Damfotbollen får allt större fäste, och därmed mer respekt. I FIFAs första strategi för damfotbollen som lanserades i oktober 2018 skriver de bland annat att damfotbollen besitter outnyttjade möjligheter för hela fotbollsrorelsen att växa.

De skriver också att *“år av institutionell försummelse och brist på investeringar har hindrat flickor och kvinnor från att spela fotboll och från att ta en aktiv roll i tekniska, administrativa och styrande funktioner”*. De fortsätter med; *“FIFAs globala strategi för damfotboll kommer att ge organisationen möjlighet att vidta ytterligare konkreta åtgärder för att hantera de historiska bristerna i resurser och representation, samtidigt som vi kan använda fotbollen för att ta ställning mot könsdiskriminering”*.

# **... the game of football is quite unsuitable for females and ought not to be encouraged.**

**– Football Association**



Att FIFA lyfter institutionell försummelse samt historiska brister i fördelning av resurser och representation är viktigt. Om vi ska kunna vidta konkreta åtgärder för framtiden måste vi också utgå ifrån den diskriminering som har skett historiskt.

Vi kan inte hänvisa till en fri marknad eller att ”*marknaden styr*” som ett rättviseargument när kvinnor faktiskt har varit förbjudna att delta och bygga marknaden på lika villkor.

**FIFAs globala strategi för damfotboll kommer att ge organisationen möjlighet att vidta ytterligare konkreta åtgärder för att hantera de historiska bristerna i resurser och representation, samtidigt som vi kan använda fotbollen för att ta ställning mot könsdiskriminering.**

# RELEVANTA RESURSER

## FÖR IDROTTSFÖRENINGAR

Innan vi presenterar vad vi tänker att jämställd resursfördelning kan innebära, måste vi först veta vad resurser och ekonomi är för något. En resurs är något vi har användning för, något som är bra att ha och som fyller en funktion för oss.<sup>1</sup> Ekonomi handlar om hur vi hushåller med våra resurser och hur vi tar hand om det vi behöver.<sup>2</sup> Arbetskraft är resurser, allt vi gör och skapar är resurser, allt vi förbrukar är resurser.

När vi inledde arbetet med jämställd resursfördelning i BP började vi med att titta på vilka resurser föreningen har och skapar i den dagliga verksamheten.

Först och främst handlar det om de människor som är i och kring verksamheten; medarbetarna, spelarna och ledarna. En annan viktig resurs är den tid personal

<sup>1</sup> Nationalencyklopedin, 2019, <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/resurs>

<sup>2</sup> Nationalencyklopedin, 2019, <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/ekonomi>

och ledare lägger på olika delar av verksamheten samt det material som organisationen tillgodoser de aktiva. Pengar och löneutbetalningar utgör förstås också resurser. En annan viktig del är hur mycket resurser som läggs på kommunikation, både internt och externt. Vad prioriteras i verksamheten?

Resursfördelning influeras i hög grad av maktstrukturer och personliga värderingar.<sup>3</sup> Det vi tycker är viktigast får oftast mest fokus och därmed mest resurser. Därför är maktperspektivet, vem och vilka som fattar beslut, väldigt viktigt att ha med oss när vi ser över våra resurser.

<sup>3</sup> Hellborg, Anna Maria, 2019, "Godispengar" eller "överdådig lyx" - om elitidrott, ekonomi och jämställdhet, s.171-179

**Resursfördelning  
influeras i hög grad  
av maktstrukturer och  
personliga värderingar.  
Det vi tycker är viktigast  
får oftast mest fokus och  
därmed mest resurser.**

# ATT ANALYSERA RESURSER

## UTIFRÅN ETT JÄMSTÄLLDHETSPERSPEKTIV

Jämställdhet mellan män och kvinnor är en grundläggande rättighet och enligt diskrimineringslagen får ingen diskrimineras på grund av kön. Svensk idrott har också ett övergripande jämställdhetsmål som handlar om att; **kvinnor och män ska ha samma makt att forma idrotten och sitt deltagande i idrottsrörelsen.**<sup>1</sup> Trots att direktiven på nationell nivå är tydliga, och trots att idrottsrörelsen har haft jämställdhetsplaner på plats sedan 70-talet, är det få förbund och föreningar inom idrotten som har uppnått jämställdhetsmålen. Idrotten präglas fortsatt av manliga normer och maktstrukturer, där män gynnas och kvinnor missgynnas.

<sup>1</sup> <https://www.rf.se/RFarbetarmed/jamstalldhet/jamstalldhetsmal>

Idag verkar dock råda en större konsensus kring att flickor och pojkar, kvinnor och män ska ha jämställda villkor och förutsättningar inom idrotten. Bland annat anger omkring 95% att flickor och pojkar, kvinnor och män, ska ha samma förutsättningar att utöva fotboll. Uppfattningen om vad jämställdhet är verkar däremot skilja sig åt beroende på om du är kvinna eller man. Hela 91% kvinnor anser att fotbollen är ojämförbar medan motsvarande siffra för män landar på 65%.<sup>2</sup> Detta visar på att frågan om tolkningsföreträde är otroligt viktig i sammanhanget. Eftersom att män i större utsträckning än kvinnor sitter på beslutsfattande positioner inom idrotten finns en risk att det också är männens uppfattning om vad jämställdhet är och innebär som i större utsträckning blir gällande i verksamheten.

När någon säger att *”resurser fördelas rättvist”* måste vi också ställa oss frågan vem som säger detta, vems perspektiv vi utgår ifrån samt vad som ligger till grund för dessa antaganden. Därför är det viktigt att se över budgetprocessen och vem/vilka som fattar beslut om budget i er verksamhet. Jämställdhet är en fråga om normer och maktordningar och för att bryta dessa strukturer är jämställd resursfördelning ett viktigt verktyg. Det är viktigt att identifiera, utmana och problematisera föreställningar om kön kopplat till ekonomi. Målsättningar och förutsättningar påvisas i en budget som tydliggör vem som får vad och på vilka villkor.

<sup>2</sup> Novus-undersökning om jämställd fotboll, FairPay Foundation, 2019

Många gånger ses en budget som könsneutral i sin utformning men det är viktigt att komma ihåg att även om en budget ses som neutral har den olika effekter på olika verksamhetsdelar, individer och grupper. Det beror på att olika grupper och individer ofta har skilda förutsättningar och behov. Genom att göra en jämställdhetsanalys av budget kan ni synliggöra människor bakom siffrorna. Inför ett verksamhetsår granskar ni budget för att synliggöra prioriteringarna i organisationen. Vid slutet av verksamhetsåret ser ni över årsredovisning för att synliggöra utfallet i förhållande till de mål som sattes i budgeten i början av året.

Genomgående i den här boken ligger stort fokus på seniorverksamhet. Detta är ett medvetet val då det utgör ett bra pedagogiskt exempel för att synliggöra en struktur. Ofta börjar snedfördelning av resurser på senior- och elitnivå vilket genomsyrar ojämställdhet hela vägen ner till barn- och ungdomsnivån. Det leder till att vi värderar pojkarnas och flickornas idrottande olika; vi investerar i pojkars idrottande utifrån ett utvecklingsperspektiv medan flickor får resurser först efter att de har presenterat eller åstadkommit något.

Ett enkelt sätt att påbörja arbetet är att ställa frågan: med hur mycket resurser stödjer organisationen kvinnor och män, flickor och pojkar?

## **ANALYS AV FÖRUTSÄTTNINGAR I EN VERKSAMHET**

Innan vi kommer in på arbetet med att analysera specifika kostnadsposter utifrån ett jämställdhetsperspektiv är det viktigt att skapa sig en uppfattning om hur förutsättningarna ser ut i en verksamhet, inte minst i verksamheter med herr- och damlag.

Det går att fördela enskilda resurser som t.ex. material jämställt men ändå ha en ojämsälld verksamhet i stort. Vi behöver därför förstå förutsättningarna och villkoren i verksamheten för att också kunna göra rätt insatser för att åstadkomma jämställdhet. Låt oss ge ett exempel på vad vi menar med detta; En fotbollsförening med ett herrlag och ett damlag på högsta nivå budgeterar för att ge damlaget och herrlaget exakt samma förutsättningar vad gäller material. Damlaget får lika antal skor, tröjor och reskläder med mera som herrlaget, vilket innebär att verksamheterna då är jämställda utifrån resurser per individ. Men om herrlaget samtidigt har fler personer involverade i verksamheten innebär det att herrlaget får större budget för material (dvs. fler tröjor och skor i truppen). Material fördelas med andra ord lika per huvud samtidigt som verksamheterna i stort är ojämsällda och villkoren ojämlika från början.

Lösningen på ovan exempel är inte att investera i mer material till damlaget för att kompensera skillnader i budget utan lösningen ligger i att fortsätta arbeta för att göra fler kostnadsposter i verksamheten jämställda, t.ex. lön till damlagets spelare, fler ledare i truppen eller någon annan kostnadspost som idag inte är lika per individ.

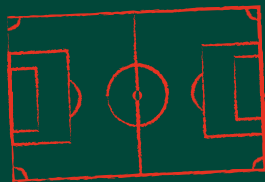
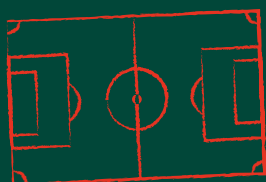
# FÖRÄNDRINGSRESAN

Se mer om resursposter på sidorna 52–57

## MATERIAL



## TRÄNINGSTID + FACILITETER



## PERSONALRESURSER



## BUDGET

\$10

\$20

## KOMMUNIKATION



När detta är gjort går det att fortsätta utveckla verksamheten så att förutsättningarna och villkoren för dam- och herrlaget på sikt blir helt lika. Det är viktigt att poängtera detta då vi ibland riskerar att gå lite snett om vi enbart fokuserar på att budgeten inom olika kostnadsposter ska vara lika stor sett till pengar.

Vår utgångspunkt är att alla aktiva i en verksamhet ska ha lika förutsättningar och villkor i sitt idrottsutövande. Med detta menar vi till exempel tillgång till lika många ledare och tränare, att material och träningstider fördelas jämställt samt likvärdiga förutsättningar vid resor. Ju fler kostnadsposter vi lyckas fördela jämställt desto mer bidrar vi till att bryta den ojämställda strukturen.

## KÖNSUPPDELAD STATISTIK

Jämställd resursfördelning innebär att jämställdhet ska integreras i alla led av resursfördelningen, från budgetprocessen till fördelning av resurser samt uppföljning av budget och den verksamhet som genomförts under året. För att kunna följa upp hur mycket resurser som går till kvinnor och flickor eller män och pojkar behöver vi göra könsuppdelad statistik, dvs. dela upp verksamheten efter kön. Detta syftar till att synliggöra flickors, pojkars, kvinnors och mäns förutsättningar, behov och villkor i en verksamhet. När vi har statistik om individer kan vi analysera varför något ser ut som det gör och därefter vidta åtgärder för att påverka resursfördelningen i en jämställd riktning.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Könsuppdelad statistik - ett nödvändigt medel för jämställdhetsanalys, SCB, <https://www.jamstall.nu/wp-content/uploads/2014/02/Konsuppdelad-statistik.pdf>

## GENDER BUDGETING

Som underlag för analys kan ni med fördel använda gender budgeting som metod, vilket handlar om att använda principen om jämställdhetsintegrering i budgetprocesser. Att utvärdera budgetens effekter för kvinnor och män genom att integrera jämställdhetsperspektiv på alla nivåer i budgetförfarandet är avgörande för att kunna skapa en jämställd verksamhet.

### GENDER BUDGETING BESTÅR AV TRE DELAR:

1. Utvärdering av budgetens effekter utifrån ett jämställdhetsperspektiv.
2. Integrera genusperspektiv på alla nivåer i budgetarbetet.
3. Omstrukturering, dvs. en förändring av intäkter och kostnader, för att främja jämställdhet.

Inom ramen för gender budgeting kan vi dela upp budget utifrån olika nivåer för analys. Det går att analysera hela budgeten eller en specifik del av budgeten.<sup>1</sup> I BP valde vi att först och främst titta på budget kopplat till dam- och herrverksamhet på seniornivå. När kartläggningen är gjord på seniornivå blir det enklare att jobba sig neråt i föreningen och täcka hela verksamheten, även med den viktiga barn- och ungdomsverksamheten.

<sup>1</sup> Gender budgeting - en checklista, Ingrid Osika & Anna Klerby

### VID ANALYS STÄLLER VI KONTROLLFRÅGOR OM OLIKA DELAR AV BUDGETEN. EXEMPEL PÅ BRA FRÅGOR:

- Vilka behov har damlaget och vilka behov har herrlaget?
- Vilka kostnader är rimliga för herrlaget och vilka kostnader är rimliga för damlaget? Vad ligger till grund för dessa antaganden/beslut/ställningstaganden?
- Har organisationen tydliga mål för både kvinnor och män? Om inte, påtala vad som saknas.
- Hur ser resursfördelningen ut utifrån behov (kr/grupp kvinnor och män)?
- Om kvinnor och män fick lika mycket eller lika lite resurser, hur skulle budgeten förändras då?
- Vilka satsningar ses som kostnader och vilka ses som investeringar? Ser ni något mönster i detta?

Vid granskning av utfall i årsredovisning ställer ni samma kontrollfrågor som ovan för att följa upp era prioriteringar i budgeten. Exempelvis: har damlaget och herrlaget fått sina behov uppfyllda under året? Är utfallet i budget rimligt? Om inte, vad hade behövt bli bättre utifrån ett jämställdhetsperspektiv? Uppnås målen för både kvinnor och män? Om inte, tydliggör vad som behöver bli bättre för att ni ska få bättre resultat nästa år.<sup>1</sup> Ofta när vi talar om budget och ekonomi kopplat till flick- och damverksamheter heter det att det är en kostnad, medan det ses mer som investering när det kommer till pojkarnas och människens verksamhet. Vad beror det på?

<sup>1</sup> Följ pengarna! - Metodmaterial för att granska budget och verksamhet ur ett jämställdhetsperspektiv, Kvinnolobbyn, 2018

**Ofta när vi talar om budget och ekonomi kopplat till flick- och damverksamheter heter det att det är en kostnad, medan det ses mer som investering när det kommer till pojkarnas och männens verksamhet.**

**Vad beror det på?**





## GRANSKNINGSSTANDARD AA1000AS

Förutom genter budgeting som grund för analys har vi tagit inspiration från granskningsstandarderna AA1000 Assurance Standard 2008 (AA1000AS) som är den enda internationellt erkända standarden för att granska hållbarhetsinformation. Standarderna ges ut av AccountAbility vilket är ett globalt nätverk som inkluderar företag, offentliga organisationer och civilsamhället. Syftet med deras standarder är att ge organisationer en internationellt accepterad uppsättning principer för att utforma och organisera hur de ska förstå, styra, administrera, implementera, utvärdera och kommunicera deras ansvar. Utifrån detta är standarderna AA1000AS även användbara när idrottsorganisationer vill börja ta sitt ansvar för att skapa en jämställd resursfördelning, och inte minst, börja granska och redovisa hur de ekonomiska resurserna fördelas.

Om möjligt är det bra att ta in en tredje part som kan granska er resursfördelning. Syftet med detta är att säkerställa att arbetet har genomförts på ett trovärdigt sätt och att siffrorna är korrekta, vilket kan vara viktigt för t.ex. partners som vill vara säkra på att deras sponsring fördelas jämställt eller för kommuner som vill säkerställa att deras bidrag fördelas jämställt. Att ha trovärdiga resultat och en transparent redovisning är en viktig del i ett framgångsrikt jämställdhets- och hållbarhetsarbete. Läs mer om verifiering på sidan 58.

### GRUNDEN I AA1000AS BASERAS PÅ FÖLJANDE FYRA PRINCIPER:

1. Inkludering – människor ska ha ett ord i besluten som påverkar dem.
2. Väsentlighet – beslutsfattare bör identifiera och vara tydliga om de frågor som är viktiga.
3. Lyhördhet – organisationer ska vara öppna om sina handlingar.
4. Påverkan – organisationer bör kontrollera, mäta och vara ansvariga för hur deras handlingar påverkar deras bredare ekosystem.



## **ORGANISATIONER SOM VILL TA ANSVAR ENLIGT AA1000AS SKA GÖRA FÖLJANDE:**

- Upprätta relevant intern styrning, strukturer, policyer och processer.
- Identifiera behoven och förväntningarna hos relevanta intressenter som en del av deras beslutsfattande.
- Utveckla en strategi baserad på en omfattande och balanserad förståelse av väsentliga hållbarhetsområden och som svar på intressenters förväntningar.
- Fastställa mål kopplade till organisationens strategi som kan hanteras, mätas och utvärderas.
- Redovisa trovärdig och verifierbar information om strategi, mål, standarder och resultat för de intressenter som helt eller delvis baserar sina beslut och åtgärder på denna information.

## KRITERIER FÖR JÄMSTÄLLD RESURSFÖRDELNING

### 01 GRÖN

Jämställd fördelning av resurser = 50% till dam och 50% till herr (inkl. avvikelse på 5 procentenheter åt båda håll).

### 03 ORANGE

En avvikelse på 6–15 procentenheter från jämställd fördelning av resurser, t.ex. minst 35% till herr eller 35% till dam. Fördelningen är då inte jämställd.

### 02 GUL

Icke jämställd fördelning av resurser beror enbart på skillnad i serienivå och/eller rådande externa omständigheter (t.ex. olika stöd från intresseorganisationer för herr- och damklubbar).

### 04 RÖD

Avvikelse på över 15 procentenheter från jämställd fördelning av intäkter och material, då är fördelningen under 35% till dam eller herr. Fördelningen är då inte jämställd och behöver åtgärdas.

## KRITERIER FÖR JÄMSTÄLLD RESURSFÖRDELNING

Som beskrivet i avsnittet *Analys av förutsättningarna i en verksamhet* utgör analys av förutsättningarna inom er verksamhet grunden för det fortsatta arbetet. När BP under 2017 började fundera på vad jämställd resursfördelning egentligen innebär för en elitfotbollsförening med herrlag på högsta nivå och ett damlag två divisioner under (eller vice versa). Föreningen upplevde att det saknades kriterier och riktlinjer för att kunna utveckla sin verksamhet i en jämställd riktning. Med detta som bakgrund har vi tagit fram fyra kriterier som kan hjälpa er att definiera resursfördelning i en idrottsorganisation utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Kriterierna ska göra det enklare för er att börja analysera olika kostnads- och intäktsposter. Inom idrotten finns det många olika faktorer som påverkar intäkter och hur dessa kan och bör fördelas, men för att något ska ses som jämställd resursfördelning är definitionen egentligen inte svårare än att resurser ska fördelas lika mellan flickor, pojkar, kvinnor och män. Däremot kan vägen dit se lite olika ut beroende på var ni står idag.



Vi har valt att dela in kriterierna i fyra olika färger liknande en trafikljusmodell för att enkelt kunna kommunicera de olika kriterierna. Grönt kriterium symboliserar jämställd resursfördelning. Orange och rött kriterium symboliserar ojämsälld resursfördelning. Gult kriterium symboliserar ojämsälld resursfördelning men på grund av externa faktorer som föreningen inte kan påverka i lika hög grad blir gult kriterium ett verktyg för att påvisa trovärdigt underlag som styrker analysen. Även inom detta kriterium är det viktigt att ni fortsätter arbeta för att uppnå det gröna kriteriet. Sammanfattningsvis presenteras alla fyra kriterier nedan.

# 01

**En förening som fördelar 50 procent av resurserna till damverksamheten och 50 procent av resurserna till herrverksamheten (inkl. avvikelse på fem procentenheter åt båda håll) har en jämställd resursfördelning.**

Det första kriteriet är det huvudsakliga kriteriet som ramar in om föreningen har en jämställd resursfördelning eller inte. Här förutsätter vi att organisationen har lyckats uppnå jämställd fördelning av deltagare i verksamheten. Utifrån den strukturella uppbyggnaden av idrotten, framför allt kring idrotter som är könsuppdelade, kan det finnas ganska stora utmaningar i att uppnå jämställdhet i resursfördelningen. Ett herrlag kan från centrala aktörer (t.ex förbund eller intresseorganisationer) ha andra krav på sig när de kommer till personal-resurser, resor och evenemang med mera samtidigt som intäkterna också är 80% högre. Då kan det kännas som att en sitter fast i en struktur som är svår att förändra och därför blir också jämställdhetsarbetet lidande.

Om ni har ett ojämnt deltagande bör ni fokusera på att arbeta utifrån perspektivet att resurser ska fördelas lika vad gäller kronor per huvud i verksamheten samt ta fram en strategi för hur ni ska förändra jämställdheten i verksamheten på en strukturell nivå (t.ex öka antalet spelare, ledare mm).

# 02

**I de fall en jämställd resursfördelning inte uppnås på grund av skillnader i serienivå (t.ex. löner och resor) eller andra externa faktorer som er organisation för tillfället inte kan påverka så mycket måste fördelningen vara enligt eller över serienivåstandard och kunna stärkas av tillförlitliga källor.**

Detta kriterium uppnår ni om den ojämnt fördelade resursfördelningen beror på att lagen t.ex. spelar på olika serienivå. Vi har valt att ha med detta kriterium då en idrottsorganisation, särskilt inom den professionella elitidrotten, också kan påverkas av olika faktorer (t.ex. externa strukturer) som gör det svårare för organisationen att fullt ut uppnå jämställd resursfördelning. Om er resursfördelning är ojämnt fördelad på grund av ”externa faktorer” som kan vara svårare för er att påverka, t.ex att era lag spelar på olika serienivå, behöver ni kunna visa på vilka parametrar som skiljer sig åt samt stärka det med tillförlitliga källor. Med detta menar vi till exempel ersättningar från en liga eller bidrag och bonusar som kan skilja sig åt. Det är dock viktigt att ni fortsätter arbeta för att resursfördelningen ska bli klassad som jämställd för att på så sätt påverka ligan och/eller idrotten positivt (dvs. utveckla ”standarderna” nationellt och globalt).

# 03

---

**En avvikelse på 6–15 procentenheter från jämställd fördelning av resurser, t.ex. minst 35% till herr eller 35% till dam. Fördelningen är då inte jämställd.**

Så länge ni inte kan förklara den ojämställda fördelningen utifrån kriterie 2, t.ex serietillhörighet, så faller ni inom detta kriterium och behöver arbeta för att fördelningen blir jämställd.

# 04

---

**Avvikelse på över 15 procentenheter från jämställd fördelning av intäkter och material, då är fördelningen under 35% till dam eller herr. Fördelningen är då inte jämställd och behöver åtgärdas.**

Så länge ni inte kan förklara den ojämställda fördelningen utifrån kriterie 2, t.ex serietillhörighet, så faller ni inom detta kriterium och behöver arbeta för att fördelningen blir jämställd.

# KAPITEL 2

## PROCESS



## PROCESS FÖR JÄMSTÄLLD RESURSFÖRDELNING

# STEG FÖR STEG

I detta kapitel presenterar vi steg för steg hur er organisation kan börja belysa samt arbeta med sin resursfördelning utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Processen är uppbyggd utifrån fyra steg; sammanställning av information om föreningens medlemmar och personal, att dela upp resursposter, att analysera resursposterna samt verifiering av information och data.





# 01

## SAMMANSTÄLL INFORMATION OM PERSONAL OCH UTÖVARE

För att kunna göra en bedömning om resursfördelningen är jämställd behövs inledningsvis könsuppdelad statistik som visar hur många flickor och kvinnor samt pojkar och män som är aktiva i samt jobbar inom verksamheten. För att vi ska kunna identifiera antalet resurser per huvud och verksamhetsområde måste vi också räkna ut antal personer kopplade till dam- och flickverksamheten respektive herr- och pojilverksamheten (spelare, ledare m.m.). Detta utgör sedan grunden för fördelningen i procent samt hur mycket personalresurser som går till de olika verksamhetsområdena. Det är fördelaktigt att ha ett medlems- och personalsystem som enkelt kan dela upp personal och medlemmar på kön. Följande bör delas upp på dam, herr, flickor och pojkar:

- Seniorverksamhet
- Akademiverksamhet (om sådan finns)
- Antal aktiva i barn och ungdomsverksamheten
- Antal tränare och ledare
- Antal anställda samt arbetstid på sportkontor/kansli

### RÄKNEEXEMPEL

Nedan följer ett exempel på hur uppgifter om personal kan användas när materialinköp ska granskas ur ett jämställdhetsperspektiv.

En förening har totalt **10 000 SEK** i materialinköp. Damverksamheten får **4 500 kr** och har **30,5 personer** som jobbar inom verksamheten. Då blir det **4 500kr / 30,5 personer = 147 SEK per person**. Herrverksamheten får totalt **5 500 kr** i materialinköp och det jobbar **37,5 personer** inom herrverksamheten. Då blir det **5 500 kr/37,5 personer = 147 SEK per person**.

Även fast herrarna får mer pengar för materialinköp än damerna är inköpen rättvisa räknat per individ, detta eftersom att det jobbar fler personer inom herrverksamheten.

Viktigt att komma ihåg om ni följer ovan räkneexempel: det går att vara jämställd i specifika resursposter, men ändå inte vara jämställd på ett övergripande strukturellt plan (se bild sida 26). Det betyder att material i föreningen kan fördelas jämnt per individ men att faktum kvarstår: herrlaget har fler personer involverade i verksamheten samt en total budget som är större, vilket innebär att förutsättningarna för att bedriva sin verksamhet är olika och därmed är verksamhetsdelarna i stort ojämsställda. Denna analys behöver göras genom hela verksamheten och är även en av anledningarna till varför personal behöver ses som en egen resurspost i analysen.

# 02

## DELA UPP RESURSPOSTER

Starta med att analysera verksamhetens resurser som till exempel personalresurser, kostnader och träningstider. Den senaste årsredovisningen är ett bra underlag för att analysera kostnader och även för att framöver kunna justera budgeten utefter vad som behöver göras för att uppnå jämställd resursfördelning.

Det är budgeten som är det övergripande styrdokumentet där visioner, prioriteringar, mål och ekonomiska ramar sätts, vilket kan behöva justeras i framtiden efter att analysen gjorts.

Det brukar vara enklast att börja utgå från er senaste årsredovisning och dela upp era kostnader på kvinnor och män. Fokusera på de resursposter som är mest relevanta utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Vilka resursposter som är mest relevanta kan se olika ut för olika idrottsorganisationer men generellt om ni inte har tid och resurser för att fördela alla resursposter, börja med att fokusera på resurser där ni lägger era största kostnader, de som är direkt kopplade till dam- och herrverksamhet samt som föreningen har möjlighet att påverka just nu. Ett tips är att börja med följande resursposter på nästa sida och utgå från eventuell seniorverksamhet för att senare i processen även utvärdera barn- och ungdomsverksamheten.

### EXEMPEL PÅ RESURSPOSTER:

- Personal
- Kost
- Logi
- Lön
- Material
- Representation
- Sjukgymnastik och läkare
- Tränare
- Träningstider
- Resor

# 03

## ANALYSERA RESURSPOSTER

När ni börjar dela upp resursposterna efter kön kommer ni eventuellt märka att vissa resursposter är svåra att dela upp på dam och herr och att det är komplicerat att följa var olika intäkter och kostnader faktiskt har hamnat. Då måste ni börja med att utveckla budgetmallen så att kostnader går att följa upp utifrån kön och olika delar av verksamheten. Generellt analyseras resursposterna genom att räkna antal kronor som går till dam- respektive herrverksamheten men vissa poster, som till exempel lön och resor, kräver delvis andra metoder vilka också presenteras nedan. Här kommer några tips på hur de olika resursposterna kan analyseras:

### KOST

För att beräkna om kostnaderna för mat som föreningen erbjuder sina utövare är jämförbart fördelad kan ni utgå utifrån hur mycket de olika verksamheterna tränar. Jämför procentandelen av träning per dag med procentandelen av dagsutbudet för mat. Om t.ex. en fotbollsspelare tränar mer är det rimligt att spelaren också får mer tillgång till möjligheten att äta mat.

Denna kostnadspost visar också på en utmaning när det gäller det strukturella perspektivet i en idrottsverksamhet och att det inte alltid handlar om kronor och ören per huvud. Inom idrotten, och särskilt inom elitidrotten, har män i större utsträckning fått förutsättningar att ha sin idrott som utgångspunkt genom karriären, medan kvinnor anses utöva sin idrott som ett tillägg till ”ordinarie” arbete eller studier. Detta utgör då en ojämlig struktur och angreppssättet kanske inte ska vara att göra helt lika, utan kan behöva vara olika för att jämna ut skillnader. Till exempel tränar damlaget i BP ofta på kvällarna efter jobb, då spelarna inte har ekonomi att kunna leva på sin fotboll. Vissa dagar är det stressigt mellan jobbet och träningen och då kan mat på plats på träningsanläggningen vara en förutsättning för att få livet som fotbollsspelare att gå ihop. Under dessa förutsättningar är det viktigt att tillhandahålla mat till damlaget för att de ska få likvärdiga förutsättningar som herrlaget att prestera på topp. Med andra ord, på grund av ojämställdheten inom fotbollen i stort kan det vara aktuellt att ge damspelarna mer mat för att skapa bra förutsättningar för utveckling.

### RESOR

Att beräkna om resursfördelningen för resor är jämförbart är komplext eftersom många faktorer spelar in vid val av transport. Exempelvis kan lagen behöva snabb transport som flyg om två matcher ligger tätt tidsmässigt inpå varandra eller så är det endast en typ av transport som passar tidsmässigt.

Inför vissa matcher/tävlingar krävs också längre förberedelser än andra. Det är inte lika enkelt som att endast räkna kronor per individ och distans. Därför är den bästa lösningen att verksamheten har en resepolicy med tydligt jämställdhetsperspektiv där det finns tydliga riktlinjer för vilken typ av transport som får väljas vid specifika tillfällen. T.ex. kan resepolicyen innehålla hur lång distansen ska vara för att flyg behövs användas, vilken serienivå som får använda vilken typ av transport samt ekonomiska riktlinjer.

När ni sedan granskar om föreningen tillämpar en jämställd resursfördelning vad gäller resor utgår ni från resepolicyen och granskar utfallet för årets resor för dam- och herrverksamheten utifrån policyen och ser om den följs på ett rättvist sätt med hjälp av djupintervjuer samt analys av resedata.

## LOGI

Kostnader för logi som exempelvis hotellnätter beror på vad er verksamhet har för behov. Det kan vara så att ett lag behöver ha fler hotellnätter för att det är det serien eller idrotten kräver. T.ex. om ett lag har fler bortamatcher på längre distanser och behöver längre uppladdning på spelorten. Det viktiga i sammanhanget är att det finns en tydlig policy för vad som ska gälla för resor (läs mer om detta under rubriken resor) samt att ni ställer följdfrågor till resebudget så att det följer er policy. Om herrlag eller damlag har fler hotellnätter under året behöver ni kunna motivera varför detta ska ses som rimligt.

## MATERIAL

För denna resurspost är det enklast att utgå från det räkneexempel vi angav tidigare i texten.

En förening har totalt 10 000 SEK i materialinköp. Damverksamheten får 4 500 kr och har 30,5 personer som jobbar inom verksamheten. Då blir det  $4\,500\text{kr} / 30,5\text{ personer} = 147\text{ SEK}$  per person. Herrverksamheten får totalt 5 500 kr i materialinköp och det jobbar 37,5 personer inom herrverksamheten. Då blir det  $5\,500\text{kr} / 37,5\text{ personer} = 147\text{ SEK}$  per person. Även fast herrarna får mer pengar för materialinköp än damerna är inköpen rättvisa räknat per individ, detta eftersom att det jobbar fler personer inom herrverksamheten.

Det är vanligt att olika föreställningar styr fördelning, t.ex. en föreställning om att herrlaget sliter mer på sina fotbollsskor än vad damlaget gör. Detta leder till att herrlaget får mer material, vilket i sin tur leder till att det både blir orättvis fördelning samt att det är mycket material som kanske inte används under en säsong. För att säkerställa att materialen fördelas rättvist och jämställt är det enklaste att alla utövare får lika mycket material vid början av säsong (t.ex. fotbollsskor, matchkläder mm) och att det sedan går att hämta ut mer material vid behov (t.ex. när kläderna har slitits ut). Detta är inte enbart en rättvis struktur, det är även resurseffektivt för föreningen.

## TRÄNINGSTIDER OCH FACILITETER

Träningsstider och övriga faciliteter så som gym är väldigt viktiga resurser inom en idrottsverksamhet. När ni räknar ut fördelningen av dessa resurser underlättar det om ni har ett bra system som hjälper er fördela ut, schemalägga och överblicka träningsstiderna uppdelat på respektive lag och kön. Om ni har 30 procent dam- och tjejspelare ska 30 procent av träningsstiderna fördelas till dem. Det är också viktigt att mer ”attraktiva” träningsstider delas lika mellan könen. Om föreningen tränar på flera olika planer är det också viktigt att inget kön prioriteras om det är skillnad på planernas kvalitet.

Om vi ser till BP sker fördelning av träningsstider genom att tränare/ledare får ansöka om träningsstid och plats för sitt lag. Utifrån ansökningarna fördelas sedan tiderna, i största möjliga mån efter önskemål, till alla lag i föreningen (först och främst utifrån ålder). Det innebär att det inte finns någon riktig systematik i själva fördelningen av träningsstider. Om en förening arbetar enligt denna modell går det att försöka överblicka om det finns något mönster i ansökningsförfarandet. Är det så att ledare till pojklagen ansöker om fler träningsstider och på ”bättre” fotbollsplaner? Går det att se någon skillnad mellan kvinnor som tränare och män som tränare, när det gäller ambitionen med träningsstiderna (t.ex antalet träningsstillfällen)? När vi hade sammanställt all denna information kunde vi sedan försöka bilda oss en uppfattning om eventuella mönster. Därefter kunde vi också jämföra andelen ansökta träningsstillfällen för flick- och pojklag med de antal träningsstillfällen som lagen hade fått beviljat.

Ovan principer bör även gälla för tillgång till övriga faciliteter, till exempel gym.

## LÖN

För att börja analysera denna resurspost behöver er organisation göra en lönekartläggning. Det är viktigt att göra en kartläggning för både personal på ert kansli/kontor samt för era utövare i verksamheten. Att analysera lön inom idrott kan vara komplicerat. Alla spelare inom t.ex. ett fotbollslag har inte samma lön då varje individ förhandlar om sin egen lön på egna villkor. Detta gäller både kvinnor och män inom idrott. Det som däremot skiljer sig mellan kvinnor och män är förhandlingsläget och förutsättningarna att få upp sin lön utifrån de värderingar och villkor som råder på marknaden idag. Lönekartläggningar är bra för att följa en utveckling över tid.

När ni analyserar lön uppdelad på dam- och herrverksamhet och den inte når kriteriet för jämställd resursfördelning (grön) behöver ni även ta serienivå i beaktning. Då kan ni kolla på hur lönenivån inom sporten eller serien ser ut och betrakta det som en ”standardnivå”. Enligt kriterierna får föreningen en klassificering som gul om löner är i linje med serienivån men ändå inte är jämställd. Det är viktigt att organisationen har underlag från tillförlitliga källor om till exempel snittlönen i serien som stärker att lönerna är enligt ”serienivåstandard”. Om det inte finns underlag klassas resursfördelningen som orange eller röd.

# 04 VERIFIERING AV DATA

---

Grattis! Nu har ni utfört det mesta av analysarbetet för viktiga resursposter. Sista steget inkluderar en extern verifiering av underliggande data för analysen enligt AA1000AS. Detta steg är viktigt om föreningen vill använda analysen som externt material till exempelvis sponsorer. För att analysen ska vara trovärdig krävs en extern verifiering som utför en extern granskning. Läs mer om AA1000AS på sidan 32.

# KAPITEL 3

## SPONSRING



# JÄMSTÄLLD SPONSRING

## EN KATALYSATOR FÖR POSITIV FÖRÄNDRING

En stor intäktskälla för många idrottsföreningar och förbund är sponsring. Det betyder också att en jämställd fördelning av sponsorintäkter kan vara en väldigt viktig katalysator för positiv förändring i er verksamhet. Att arbeta för jämställd sponsring innebär både arbete med utveckling av interna tillvägagångssätt kring prioriteringar och resurser samt hur ni presenterar verksamheten för samarbetspartners, kommuner och näringslivet.

En positiv utveckling i sammanhanget är att allt fler kommuner och företag ställer ökade krav på jämställdhet i sina sponsringssamarbeten, vilket innebär att er organisations jämställdhetsarbete kan öppna upp för nya former av partnerskap.

## SPONSRING

Av idrottens totala sponsring går ungefär 80% till män medan 20% går till kvinnor, detta trots att kvinnor utgör nästan hälften av alla idrottsutövare idag (KÄLLA: FairPay och Idrottsekonomiskt centrum)

Det svåra med jämställd sponsring är att säkerställa att sponsringsintäkterna faktiskt går dit de ska samt transparent redovisa fördelningen. Det är en sak att skriva in jämställdhet som princip i avtal, en annan sak att faktiskt leverera på det samt följa upp sponsringen. Därför behöver nya ekonomiska strukturer komma på plats.

## HUR SÄKERSTÄLLER VI DÅ DETTA?

Jämställd sponsring går att se som en förlängning, eller ett resultat, av ett bra grundläggande arbete genom hela verksamheten. Sponsringsintäkter utgör en viktig resurs som föreningen i stor utsträckning kan fördela efter behov för att jämna ut skillnader mellan kön, eller olika delar av verksamheten, så länge sponsringsavtal inte öronmärks för någon specifik del av verksamheten.



I arbetet med jämställd sponsring är det viktigt att se båda parter i ett sponsringsavtal som ansvariga för att säkerställa att sponsringspengar faktiskt fördelas jämställt. Som sponsrad idrottsorganisation behöver ni se till att det finns ett bra system och transparent redovisning för att påvisa att sponsringen fördelas jämställt, innan ni lovar något till era sponsorer. Som sponsor behöver ni följa upp sponsringen, ta fram tydliga målformuleringar samt skriva avtal med direktiv om att jämställdhet är en viktig del av era samarbeten.

I vissa fall vill företag öronmärka pengar för att vara med och utveckla förutsättningar för kvinnor inom idrott, eller damlag inom en förening, för att på så sätt också jämna ut de strukturella skillnader som råder inom idrotten. För att lyckas med detta behöver föreningen vara tydlig med hur pengarna allokeras internt inom en förening. Det är också en fördel om ni har en tydlig strategi inom er organisation som påvisar hur ni vill arbeta med era partnerskap utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Jämställd sponsring handlar främst om fördelning av sponsringspengar men sponsring kan också användas som samarbetsform för att bidra till ett jämställt samhälle. Oavsett vad ni arbetar efter är det viktigt att ni har en tydlig riktning som gör det enklare för andra att få insyn i vad jämställd sponsring innebär för er samt hur ni arbetar för att uppnå det.

**“Vi får ofta höra att marknaden styr men marknaden är också en del av lösningen”**

**– Caroline Jönsson**

## PROCESS FÖR ATT MÖJLIGGÖRA JÄMSTÄLLD SPONSRING:

I dagsläget kan det vara svårt för vissa föreningar att spåra hur sponsorintäkterna fördelas, speciellt om föreningen inte har ett avancerat ekonomisystem. Spårningen är samtidigt en väldigt viktig komponent för att kunna visa på ett trovärdigt arbete samt transparent redovisa fördelning. Därför har vi utvecklat en process för att fördela sponsorintäkter jämställt på ett så enkelt sätt som möjligt. Processen utvecklades till fyra steg som presenteras nedan samt visas i bild ett.

### SE ÖVER ERA SAMLADE SPONSORINTÄKTER

Börja med att kartlägga alla era sponsorintäkter. Beräkna hur mycket pengar alla era partners sponsrar föreningen. I detta steg kan ni också fundera över hur avtalen skrivs samt om ni som förening kan göra något annorlunda för att få in ett tydligare jämställdhetsperspektiv i era samarbetsavtal.

### BUDGET

När ni kartlagt era sponsorintäkter är nästa steg att budgetera för vart intäkterna bör hamna för kommande säsong. Börja med att se över alla verksamhetsdelar och kostnader relaterat till dessa. I BP är budgeten uppdelad efter sju olika verksamhetsdelar; **damlag, herrlag, akademi, barn och ungdom, CSR/hållbarhet, marknad samt sportkontoret (kansli)**. När vi har placerat ut

kostnader och intäkter inom de områden där de hör hemma får vi fram ett över- och underskott i respektive verksamhetsdel. Därefter kan sponsringen användas för att täcka upp eventuellt underskott eller användas som investering för att utveckla olika verksamhetsdelar. Fördelningen ska givetvis som princip ändå vara jämställd mellan olika verksamhetsdelar.

### FÖRDELNING AV SPONSORINTÄKTER

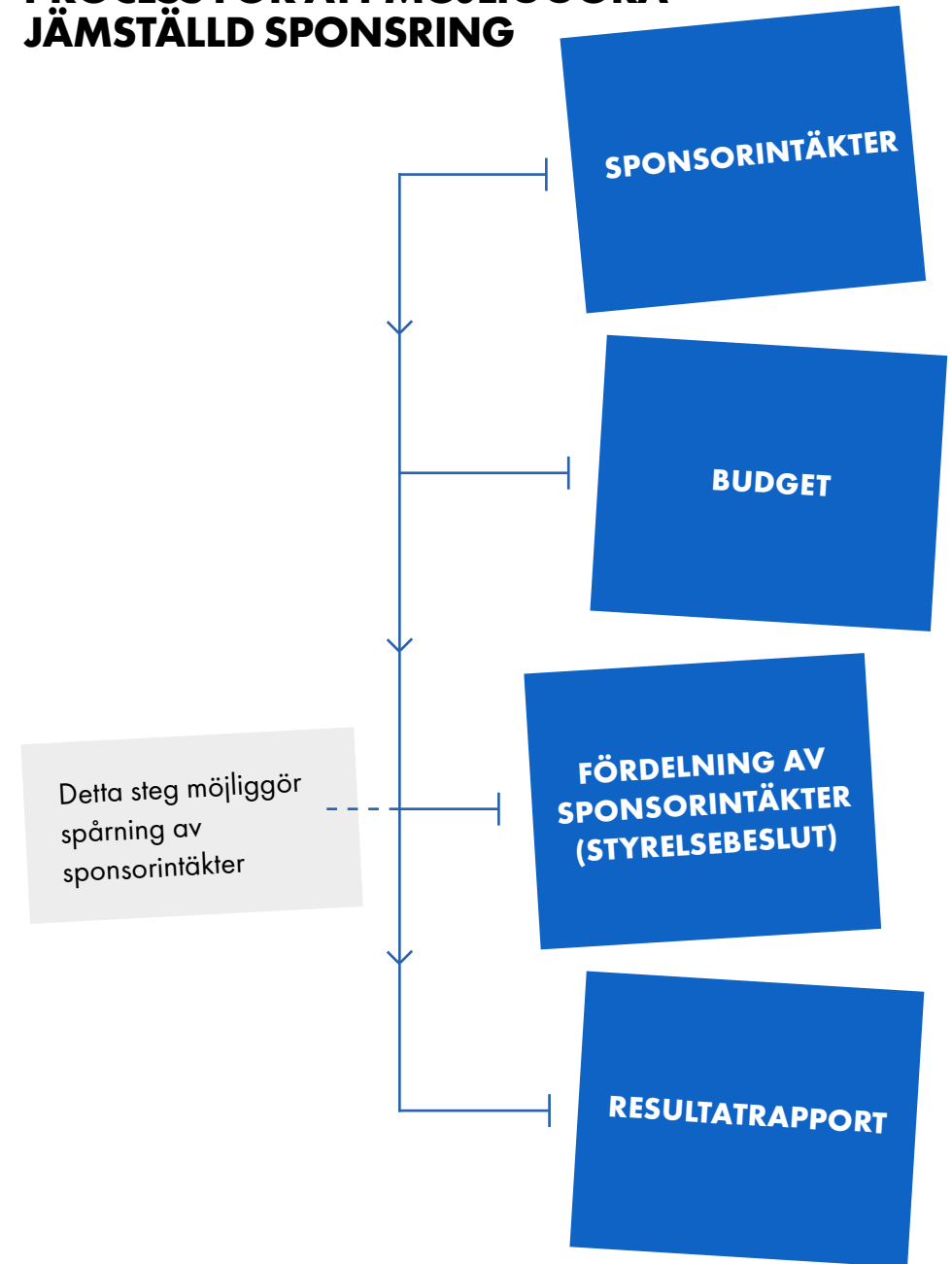
Efter att budgeten är framtagen och representerar jämställd resursfördelning är det dags för styrelse och eventuell klubbchef att ta beslut om vilka resursposter som sponsorintäkterna ska täcka. Kapitel 2. ”Process för jämställd resursfördelning – steg för steg” samt ovan analys av budget utifrån de olika verksamhetsdelarna, används som underlag för beslut. För att fördelningen ska ske på ett strukturerat sätt behöver vi ta fram relevanta fördelningsnycklar som säkerställer att pengarna fördelas jämlikt mellan de olika verksamhetsdelarna samt jämställt mellan flickor, pojkar och kvinnor, män. I många fall används inte 100% av sponsringspengarna till den sportsliga verksamheten utan ses som en intäkt som kan fördelas över hela verksamheten efter behov. Det kan t.ex vara så att ett dam- och herrlag får 25% var av sponsringen medan barn- och ungdom får 30% av sponsringen och resten landar på kansli eller andra verksamhetsutvecklande insatser.

I de fall en idrottsorganisation har ett ekonomisystem som tillåter spårning av intäkter är användning av detta att rekommendera som underlag för själva redovisningen av hur sponsorintäkterna har fördelats.

## **RESULTATRAPPORT**

Resultatrapporten tas fram som material för att visa på vart sponsorintäkterna gått under året. Rapporten inkluderar information om vilken metod som använts för att föreningen kunnat spåra sponsorintäkterna samt grunden för budgeteringen som exempelvis styrelsebeslutet för vilka resursposter sponsorintäkterna skulle täcka. Syftet med rapporten är att visa partners och medlemmar att deras stöd/bidrag faktiskt fördelats jämställt.

## **PROCESS FÖR ATT MÖJLIGGÖRA JÄMSTÄLLD SPONSORING**



# KAPITEL 4

## AMBITIONER

# AMBITIONS- TRAPPA

Alla organisationer har kommit olika långt i sitt jämställdhetsarbete. Hos vissa idrottsverksamheter finns ambitionen att börja jobba med frågan medan andra har jobbat längre i arbetet med jämställdhetsintegrering. För att visualisera resan samt beskriva vad som behöver göras för att få till ett bra jämställdhetsarbete i praktiken har vi tagit fram en ambitionstrappa. Trappan består av tre steg som förklarar hur er organisation kan arbeta för att öka graden av jämställdhet i hela verksamheten. Inom



varje steg ingår olika områden som verksamheten ska jobba med för att sedan kunna gå till nästa steg. Syftet med ambitionstrappan är att hjälpa organisationer att få en översiktlig bild över olika steg som krävs för att integrera jämställdhet i verksamheten samt vilken prioritetsordning som är mest effektiv. Ambitionstrappan visar på en gemensam bild av nuläget för organisationen samt idéer på hur arbetet kan utvecklas vidare. Stegen för en systematisk integrering av jämställdhet förklaras vidare nedan.

# 01 SÄTT GRUNDEN

Steg ett är för organisationer som vill börja jobba med jämställd resursfördelning samt integrera jämställdhet i hela verksamheten. Här är det viktigt att lägga de största resurserna för att lägga en så bra grund som möjligt för kommande arbete. I steg ett kartläggs vilka områden som föreningen måste förbättra sig inom för att kunna utveckla sitt jämställdhetsarbete. Här sker förankringen hos organisationens olika intressenter vilket är viktigt för ett lyckat arbete framöver. Att bjuda in extern expertis inom jämställdhetsområdet kan vara värdefull för kvaliteten på arbetet. Det finns också mycket material på Riksidrottsförbundets portal för inkluderande idrott som kan vara ett bra hjälpmedel i detta steg (se matnyttiga länkar i slutet av denna guide).

Syftet med steg ett är att kartlägga det förbättringsarbete som krävs för att bli en jämställd organisation. I detta steg ska även processen för jämställd resursfördelning påbörjas, vilket har beskrivits i kapitel 2 ”Jämställd resursfördelning – steg för steg”. Jämställd resursfördelning är en viktig komponent inom målet för en mer jämställd idrottsförening, likaså är mer jämställd representation och ökat inflytande av underrepresenterade grupper (t.ex kvinnor). Detta gör ni enklast genom att utveckla relevanta styrdokument. För att jämställdhet ska genomsyra

hela föreningen måste till exempel tankesättet integreras i föreningens verksamhetsplan, mål, vision, värdegrund, rutiner, etc. Nedan beskrivs det som föreningen ska ha på plats för att uppnå steg ett.

## NULÄGESANALYS, KARTLÄGGNING OCH INTRESSENTDIALOG

En nulägesanalys är användbar för att förstå organisationens styrkor och svagheter inom jämställdhetsområdet. Nulägesanalysen beskriver var ni står idag och hjälper er sedan att förstå vägen framåt. Det är viktigt att ni gör en så objektiv analys som möjligt som beskriver både positiva och negativa aspekter som ni gör inom jämställdhet i hela er verksamhet samt att ni i arbetet involverar personer med olika roller och bakgrunder.

Föreningen ska också göra en kartläggning över vilka fokusområden som föreningen ska satsa på. Det görs enklast i samband med en intressentdialog där ni tar in åsikter från era olika intressenter som exempelvis medlemmar, utövare, medarbetare, ledare och föräldrar. Intressentdialogerna ger också input till nulägesanalysen. Intressentdialogen ska svara på vilka behov, krav och förväntningar era intressenter har. Detta är ett bra tillfälle att få en uppfattning om hur era intressenter uppfattar föreningen.

Intressentdialogerna säkerställer att ni inte missar viktiga jämställdhetsområden, prioriterar rätt frågor och förankrar ert arbete i hela föreningen. Ni kan exempelvis göra detta med digitala frågeformulär, fokusgrupper, workshops eller djupintervjuer. Kartläggningen av era jämställdhetsområden och nulägesanalysen fungerar som underlag till vilka frågor ni vill ställa till era intressenter. Utgå från att syftet är att få en ökad ömsesidig förståelse där ni har möjlighet att ge information till era intressenter samtidigt som era intressenter får ge feedback och inkluderas i utvecklingsarbetet.

## VÄRDEGRUND SOM INKLUDERAR JÄMSTÄLLDHET

Eftersom värdegrunden formar föreningens ord och handlingar är det viktigt att den inkluderar jämställdhet för att belysa att jämställdhet ingår i allt föreningen gör. En värdegrund handlar om gemensamma värderingar och vårt sätt att vara mot varandra i en verksamhet. När värdegrunden är satt är det viktigt att den tas från ord på ett papper till konkret handling vilka nästa steg kan bidra till. Arbetet med er värdegrund är en löpande process som ska vara under ständig utveckling.

- Vad innebär organisationens värdegrund i konkreta beteenden hos era ledare och medlemmar?
- Hur utformar ni er verksamhet för att efterleva denna värdegrund?
- Hur ser er organisation till att följa upp verksamheten, det vill säga se att värdegrunden efterlevs?

## GRUNDLÄGGANDE UTBILDNING I JÄMSTÄLLDHET FÖR LEDNINGEN / STYRELSEN

För att skapa förändring är det viktigt att börja på ledningsnivå. Det är ledningen som tar beslut som sedan påverkar hela föreningen. Det är de som sätter föreningens ramar och riktlinjer. Om förväntningarna och kunskapen finns i toppen blir det enklare för föreningen att börja arbeta med sitt jämställdhetsarbete samt att fatta beslut. Utbildning i jämställdhet kan beröra teman som exempelvis normer, makt och ledarskap.

## JÄMSTÄLLD KOMMUNIKATIONSPLAN

Visuell, skriftlig och muntlig kommunikation sätter gränser för hur människor tänker och betar sig. I verksamheter med starka normer är kommunikationen särskilt viktig i ett förändringsarbete. Att ge lika mycket utrymme för alla i en verksamhet i den

interna och externa kommunikationen är viktigt och bidrar till att intresset för alla i verksamheten ökar samtidigt som vi bryter normer. Jämställd kommunikation innebär att människor framställs utan att ha utgångspunkt i kön och stereotyper kring vad som är kvinnligt och manligt.

Börja med att fundera över vad jämställdhet inom er kommunikation innebär samt vilka problem en jämställdhetsintegrerad kommunikation ska vara med och lösa? Handlar det om att kommunicera lika mycket om kvinnor och män eller att kommunikationen ska leda till mer jämställdhet i stort?

Eftersom människan påverkas av kommunikation bidrar könsstereotyp kommunikation till negativ påverkan både på kvinnor och män. Om till exempel föreningen endast kommunicerar herrarnas sportframgångar skapas en snäv norm av vad som är ”normalt”. Då får flickor och kvinnor en generell bild över att de inte kan nå lika stor framgång som pojkar och män. Ni måste därför se över hur och när ni porträtterar kvinnor och män i er kommunikation. Det är också viktigt att tänka på hur ni beskriver kvinnor och män. Porträtteras till exempel kvinnor som lika aktiva som män? Om ni vill få mer tips kan ni till exempel läsa ”*En guide till inkluderande kommunikation*” från Länsstyrelsen Skåne<sup>1</sup> som tar upp många tips och områden att tänka på. Genom att identifiera vilka eventuella problem som kommunikationen kan vara med och lösa kan vi också ställa oss

<sup>1</sup> <https://www.lansstyrelsen.se/download/18.2e0f9f621636c844027230e8/1574329032495/Alla%20ska%20med%20-%20guide%20till%20inkluderande%20kommunikation.pdf>

frågor om hur kommunikation kan bidra till arbetet med att lösa problemen. Inom en idrott som fotboll är det till exempel vanligt att verksamheter definieras utifrån herrverksamheten – det är där fokus i kommunikationen ligger. Genom att skapa en jämställd kommunikation kan vi också bidra till att förändra hur vi definierar verksamheten och på så sätt också förändra normer. Se till att tänka in kommunikation så tidigt som möjligt i processen med att planera ert jämställdhetsarbete, så att viktiga kommunikationsaspekter inte tappas bort i utvecklingsarbetet.

## **UTFÖRT ANALYS FÖR JÄMSTÄLLD RESURSFÖRDELNING (INKL. ALLA RESURSPOSTER PÅ SENIORNIVÅ)**

---

Föreningen ska ha utfört en analys för jämställd resursfördelning för alla relevanta resursposter på seniornivå. Posterna träningstider och personal-timmar behöver dock inte vara med i detta steg av ambitionstrappan.

## **MÅLFORMULERING**

---

För att kunna förbättra föreningens jämställdhetsarbete och driva arbetet framåt är mål viktiga. De hjälper er att kunna mäta de resultat ni gör. Mål bidrar också till ökad motivation. Det är viktigt att översätta mål till konkreta åtgärder och beskriva vem som gör vad, när, hur resurserna tilldelas osv.



Exempelvis kan ni sätta upp några strategiska mål enligt nedan:

- Jämställdhetsperspektiv ska integreras i allt vi gör.
- Resurser ska inom tre år fördelas helt jämställt mellan flickor, pojkar och kvinnor, män.
- Investera i flickor och kvinnor med fokus på att få in fler tjejer, få dem att spela längre samt inspirera kvinnor till att vilja bli ledare inom fotbollen.

## ÅTGÄRDSPLAN

När områdena ovan är klara ska en åtgärdsplan sammanställas med handlingar som åtgärddar och förebygger det som gör att föreningen inte är jämställd idag. Åtgärdsplanen fångar också upp hur föreningen ska nå sina mål. Glöm inte att inkludera vem som ansvarar för varje åtgärd, tidsplan och hur det ska följas upp.

# 02

## PÅBÖRJA ÅTGÄRDSARBETET

I steg två är det dags att börja genomföra och implementera. Grunden är lagd och föreningen har analysen på plats för att kunna börja integrera jämställdhetsfrågan. Det är nu arbetet med att utföra åtgärder för att lösa de problem som uppdragats i steg ett ska påbörjas. Detta steg innehåller mycket handling och uppföljning vilket kan se olika ut beroende på behoven som finns i föreningen och hur åtgärdsplanen ser ut. Här ska även alla medarbetare som jobbar på sportkontoret genomgått en utbildning i jämställdhet.

För att föreningen ska uppnå steg två är det viktigt att föreningen har utfört hela processen för jämställd resursfördelning och i processen även inkluderar en analys av huruvida personaltimmaroch träningstider är jämställt fördelade.

# 03

---

## UPPRÄTTHÅLL ERT ARBETE

I steg tre handlar det framför allt om att upprätthålla, följa upp samt utveckla jämställdhetsarbetet över tid.

I slutskedet av att följa processen för jämställd resursfördelning ska steg tre även inkludera att ni analyserar resursfördelning utifrån sin barn- och ungdomsverksamhet och med det analyserat hela verksamheten utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

## 01 SÄTT GRUNDEN

1. Åtgärdsplan
2. Målformulering
3. Påbörjat metod för att uppnå jämställd resursfördelning på senior nivå/a-lags nivå
4. Jämställd kommunikationsplan
5. Fortlöpande utbildning i jämställdhet
6. Tydlig värdegrund som inkluderar jämställdhet

## 02 PÅBÖRJA ÅTGÄRDSARBETET

1. Konkreta åtgärder utifrån åtgärdsplanen samt målformuleringen har påbörjats (t ex lönekartläggning)
2. Utfört metod för att uppnå jämställd resursfördelning (steg 1 + träningstider och personaltimmar)

## 03 UPPRÄTTHÅLL ERT ARBETE

1. Konkreta åtgärder utifrån åtgärdsplanen samt målformulering har genomförts (t ex strategi för att förbättra löner kopplat till lönekartläggning är införd)
2. Utfört metod för att uppnå jämställd resursfördelning för hela föreningen (steg 1 + steg 2 + barn och ungdomsverksamhet)

# AMBITIONS- TRAPPAN

# KAPITEL 5

## SLUTORD



# SLUTORD – AV FAIRPAY FOUNDATION

Tidig vår 2017 ringde fotbollsföreningen BP till oss och sa: **vi vill bli mer jämställda, men vi vet inte riktigt hur vi ska göra? Vad betyder t.ex jämställd resursfördelning i en elitfotbollsverksamhet?**

Det finns anledning att stanna kvar vid den frågeställningen. När jag djupdyker i HUR jämställdhet ska göras så inser även jag som jobbat med frågan i ganska många år att det inte finns så många givna svar på frågan, inte minst när det kommer till en sådan ojämsälld sport som fotboll. För hur säkerställer vi egentligen att sponsring och

resurser fördelas jämställt i en idrottsverksamhet? Vad innebär jämställd resursfördelning i en elitverksamhet där herrlaget får betydligt mycket mer pengar från sin liga genom TV-avtal och centrala intäkter? Och vad betyder egentligen lika lön för lika arbete inom idrotten?

Det var så vår resa med BP började. Det finns mycket bra kunskapsmaterial att tillgå när vi behöver öka kunskap i jämställdhets- och normfrågor. Men när det kommer till praktisk vägledning i arbetet med att skapa en jämställd verksamhet sett till ekonomi, resurser och förutsättningar ekade det ganska tomt på material. Insikten om detta var detta som lade grunden till vår ansökan till Jämställdhetsmyndigheten, som vi beviljades i slutet på 2018 och som sedan utmynnade i denna guide för jämställd resursfördelning.

Vår ambition med den här guiden har varit att börja fokusera mer på lösningarna snarare än att stanna upp vid problemen. Det finns inte några givna svar på komplexa frågor men vi hoppas att materialet ska hjälpa oss att ta debatten vidare. Det handlar inte längre OM huruvida jämställd resursfördelning är viktigt eller möjligt, det handlar om HUR vi gör det.

Det finns enormt mycket potential i ett jämställdhetsarbete. Först och främst handlar det om mänskliga rättigheter, om flickor och pojkars, kvinnor och mäns rätt till att få utvecklas på lika villkor. Det handlar också om att skapa ett hållbart samhälle för alla. Ett jämställdhetsarbete kräver också mycket mod då det utmanar våra föreställningar och sådant

vi tidigare har tagit för givet. Därför möter vi ofta motstånd i ett förändringsarbete, både medvetet och omedvetet motstånd.

BP är bara ett av många exempel på idrottsorganisationer som har påbörjat eller utvecklat sitt jämställdhetsarbete de senaste åren. Det är många som vill vara en del av förändringen, vilket glädjer oss varje dag. Det blir så kraftfullt när vi arbetar tillsammans för att uppnå förändring.

Vi hoppas att du som läst denna guide har fått med dig lite ny kunskap och inspiration i ert fortsatta arbete.

Tack alla som är med på resan,

*Isabelle Widmark, FairPay*

## LÄS GÄRNA MER/MATNYTTIGA LÄNKAR:

Gender budgeting - en checklista : <https://www.jamstall.nu/wp-content/uploads/2014/02/Gender-Budgeting-en-checklista.pdf>

Jämställd kommunikation: <https://www.jamstalldhetsmyndigheten.se/wp-content/uploads/2017/10/Sa-gor-du-Jamstalld-kommunikation.pdf>

Könsuppdelad statistik: <https://www.jamstall.nu/verktygslada/konsuppdelad-statistik/>

Att granska budget utifrån ett jämställdhetsperspektiv: [https://sverigeskvinnolobby.se/wp-content/uploads/2018/02/Folj-pengarna\\_webb-1.pdf](https://sverigeskvinnolobby.se/wp-content/uploads/2018/02/Folj-pengarna_webb-1.pdf)

Riksidrottsförbundets jämställdhetsmål: <https://www.rf.se/RFarbetarmed/jamstalldhet/jamstalldhetsmal/>

Utbildningsmaterial inkluderande idrott (RF/SISU): <https://utbildning.sisuidrottsbocker.se/sisu/generell/organisation/inkluderande-idrott/>

# GENOMFÖRS MED BIDRAG FRÅN JÄMSTÄLLDHETSMYNDIGHETEN

Den här guiden är resultatet av ett projekt finansierat av Jämställdhetsmyndigheten och har tagits fram av FairPay Foundation, Ethos International och IF Brommapojkarna under perioden 2018-2020. Allt material är upphovsrättskyddat och får ej användas utan tillstånd.

Författare: Isabelle Widmark, Stefan Bärnin, Stina Ahnlid och Max Berggren.